

PENILAIAN PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI BERBASIS *ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESMENT* INSTRUMENT: STUDI PADA PERUSAHAAN JASA PARIWISATA DI YOGYAKARTA

Daniel Yudistya Wardhana
Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Indonesia

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify the current culture of a hospitality service company and explain the changing direction of future culture in the company management, in order to improve the human resources quality within the organization. The context of this study is human resources and hospitality research with a focus on small medium enterprise in Yogyakarta, Indonesia. This research is conducted by using Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in order to assess the actual corporate culture condition and the preferred culture that is desired to be in the company. By measuring six dimensions of OCAI and assessing the culture characteristic, the current result shows the tendency to clan culture with 28.1 points and hierarchy culture with 25.5 points. Meanwhile, the potential feature, which is the clan culture, tends to increase with 30.2 points and adhocracy culture tends to increase to 25.1 points.

Keywords: *OCAI, Corporate Culture, Human Resources, Hospitality*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi budaya perusahaan jasa perhotelan saat ini dan menjelaskan perubahan arah budaya masa depan dalam manajemen perusahaan, dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi. Konteks penelitian ini adalah penelitian sumber daya manusia dan perhotelan dengan fokus pada Usaha Kecil Menengah di Yogyakarta, Indonesia. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Instrumen Penilaian Budaya Organisasi (OCAI) untuk menilai kondisi budaya perusahaan aktual dan budaya pilihan yang diinginkan untuk dimiliki perusahaan. Dengan mengukur enam dimensi OCAI dan menilai karakteristik budaya, hasil saat ini menunjukkan kecenderungan budaya klan dengan 28,1 poin dan budaya hirarki dengan 25,5 poin. Sementara itu, fitur potensial, yaitu budaya klan, cenderung meningkat dengan 30,2 poin dan budaya adhokrasi cenderung meningkat menjadi 25,1 poin.

Kata kunci: *OCAI, Budaya Perusahaan, Sumber Daya Manusia, Perhotelan*

PENDAHULUAN

Studi menunjukkan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia sebagai sarana meningkatkan keunggulan kompetitif suatu organisasi sangat penting (Dreher dan Doughtry, 2001). Pakar dan praktisi telah banyak mengadopsi strategi sumber daya manusia yang dapat diterapkan dalam berbagai kondisi perusahaan. Asumsi dasar dari strategi tersebut adalah bahwa kinerja perusahaan

dipengaruhi oleh serangkaian praktek sumber daya manusia. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat karena globalisasi, persaingan untuk menyediakan produk dan layanan yang inovatif, mengubah pelanggan hingga tuntutan dari investor telah menjadi landasan standar strategi organisasi. Untuk dapat bersaing secara efektif, perusahaan harus terus meningkatkan kinerja mereka baik dengan mengurangi biaya, meningkatkan kualitas produk dan layanannya dan memperkuat

budaya perusahaan.

Perdebatan yang belum terselesaikan banyak membahas mengenai apakah ada pendekatan yang paling tepat secara universal untuk mengelola sumber daya manusia. Beberapa ahli menyatakan bahwa pendekatan seperti itu ada (Huselid dan Becker, 1996; Pfeffer, 1998). Sementara itu, pakar lain mencatat bahwa efektivitas praktek manajemen sumber daya manusia tergantung pada konteks organisasi dan lingkungan tertentu (Mayer et al., 1993; Venkatraman, 1989). Oleh karena itu, pemahaman akan peran pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan dan mempertahankan kinerja organisasi serta keunggulan kompetitif harus dicapai melalui pengembangan teori dan bukti empiris.

Definisi budaya organisasi menurut Kotter dan Heskett (1992) adalah suatu komponen utama dalam organisasi yang menyangkut nilai-nilai yang dianut bersama oleh anggota serta merupakan norma-norma perilaku kelompok yang ada. Dalam penelitiannya Daft (2006) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai-nilai kunci, keyakinan dan norma-norma bersama bagi anggota organisasi. Budaya organisasi memiliki dua fungsi penting yaitu, secara internal menyatukan anggota agar memahami bagaimana cara yang tepat dalam berhubungan satu sama lain dan untuk membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan eksternal. Namun, hal tersebut tidak serta-merta dipahami oleh organisasi. Fakta menunjukkan bahwa banyak organisasi tidak memahami budaya mereka saat ini maupun budaya yang dianggap penting untuk diterapkan dalam organisasinya yang akan membantu mereka mencapai tujuan mereka (Suderman, 2012).

Cameron dan Quinn (2006) mengemukakan bahwa ada kecenderungan kegagalan suatu organisasi dalam mengaplikasikan suatu kebijakan baru disebabkan oleh tidak adanya suatu budaya yang disepakati secara bersama-sama oleh anggotanya. Perbedaan cara pandang terhadap budaya organisasi menyebabkan ketidakharmonisan arah dan tujuan organisasi. Sedangkan, faktanya budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Temuan riset banyak menunjukkan bahwa mayoritas organisasi

yang efektif memiliki kecenderungan budaya yang kuat yang ditunjukkan dari komitmen dan perilaku masing-masing anggotanya. Lebih jauh dikatakan bahwa penelitian mengenai budaya organisasi dianggap penting, terutama mengenai penelitian perubahan organisasi (Wu dan Yu, 2009). Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa apa yang terjadi pada suatu organisasi atau perusahaan seringkali merupakan fenomena gunung es, sehingga hanya dilihat sebagai hal kecil dipermukaan.

Secara umum inisiasi perubahan budaya dalam pemerintahan dan organisasi di Indonesia sudah banyak didiskusikan khususnya berkenaan dengan penerapan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2016. Mengambil contoh dalam bidang pariwisata yang merupakan salah satu dari delapan sektor profesi yang telah disepakati untuk dapat bersaing melalui penerapan MEA. Bidang lainnya di antaranya adalah *engineering services, nursing services, architectural services, surveying qualifications, medical practitioners, dental practitioners* dan *accountancy services*. Pada sektor pariwisata di Yogyakarta, Pemerintah mempunyai strategi kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah melalui Dinas Pariwisata (2007) antara lain dengan melakukan inovasi maupun rekayasa serta pengembangan seluruh aspek kepariwisataan yang tetap berlandaskan pada wisata budaya, wisata bangunan bersejarah, wisata pendidikan, wisata konvensi dan wisata belanja hingga mengembangkan dan melestarikan nilai-nilai positif budaya Kraton Ngayogyakarta Hadiningrat dan kearifan lokal. Pemerintah daerah juga semakin meningkatkan keragaman pariwisata baik atraksi dan daya tarik wisata yang lain yang mengandung basis budaya. Kesemuanya itu dilandasi dari kepedulian setiap individu maupun kelompok anggota masyarakat dalam melakukan inisiasi perubahan.

Berdasarkan penelitian oleh Saayman (1998) dipaparkan bahwa pariwisata dianggap sebagai mesin yang memfasilitasi pertumbuhan ekonomi. Dampak pada berbagai segi perekonomian membuktikan bahwa pariwisata memiliki pertumbuhan stabil dan berperan dalam penciptaan kesempatan kerja karena adanya peningkatan wisatawan menghasilkan kenaikan penyerapan tenaga kerja. Di

Indonesia sendiri diketahui juga bahwa 1% pertumbuhan ekonomi sama dengan 178.300 tenaga kerja (Kementerian Koperasi dan UKM, 2012). Lebih jauh berdasarkan data mengenai jumlah kunjungan wisatawan asing yang datang ke Indonesia semakin meningkat setiap tahunnya (BPS, 2014) dikuatirkan jika pelaku industri pariwisata belum siap dan tidak dapat bersaing dengan pelaku industri pariwisata baru lainnya.

Oleh karena itu para pelaku industri pariwisata khususnya di Yogyakarta yang dalam penelitian ini adalah perusahaan jasa pariwisata, perlu mengidentifikasi sejauh mana kesiapan organisasinya menghadapi persaingan tersebut dan merespon dukungan pemerintah yang ada. Hal yang akan diidentifikasi dalam penelitian ini adalah aspek budaya organisasi pada perusahaan jasa pariwisata. Pendapat tersebut didukung oleh Cameron dan Quinn (2006) yang mengatakan bahwa sebuah perubahan budaya, pada akhirnya, tergantung pada pelaksanaan perilaku oleh individu dalam organisasi agar konsiten memperkuat nilai-nilai budaya yang baru. Melalui penelitian ini dimungkinkan untuk mengidentifikasi budaya yang diinginkan dan menentukan strategi serta kegiatan yang dirancang untuk menghasilkan perubahan, khususnya pada pelaku industri yang termasuk dalam rencana strategi Pemerintah, dalam hal ini Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta yaitu industri pariwisata. Oleh perlu juga dilakukan pemetaan budaya bagi para pelaku industri tersebut agar pelaku industri tersebut dapat beradaptasi dan mampu memproyeksikan perubahan budaya baik internal atau eksternal.

KAJIAN LITERATUR

Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Cameron dan Quinn (2006) atas tiga ribu perusahaan menunjukkan adanya pola yang dapat diprediksi pada perusahaan kecil dan menengah, yaitu adanya perubahan budaya dalam organisasi. Pada tahap awal dari siklus kehidupan organisasi, organisasi-organisasi cenderung didominasi oleh budaya adokrasi tanpa struktur formal dan ditandai dengan nilai-nilai kewirausahaan. Organisasi tersebut sebagian besar berjalan tanpa

kebijakan dan struktur formal, dan seringkali dipimpin oleh seorang pemimpin tunggal, kuat dan visioner. Pada tahap perkembangan, organisasi semakin berorientasi dengan pada budaya klan yaitu rasa kekeluargaan, kepemilikan yang kuat, dan identifikasi hubungan antar pribadi dengan organisasi.

Anggota organisasi semakin merasakan kebutuhan sosial dan emosional terpenuhi dalam organisasi, dan rasa kebersamaan dan persahabatan pribadi muncul. Ketika organisasi mengalami kondisi krisis maka organisasi mulai tumbuh dan akhirnya dihadapkan dengan kebutuhan untuk menekankan struktur dan prosedur standar untuk mengontrol perkembangan perusahaan, hal tersebut menumbuhkan budaya hirarki dalam perusahaan, dan bila struktur sudah terbentuk dengan baik maka budaya pasar atau penetrasi industri akan dialami oleh suatu organisasi. Keempat corak budaya tersebut saling terintegrasi dalam suatu organisasi dan tidak saling mengalahkan satu dengan yang lainnya namun memberikan corak kecenderungan budaya dalam organisasi, hal tersebut dipengaruhi juga oleh faktor luar. Chang dan Huang (2005) menegaskan bahwa perubahan lingkungan yang cepat, globalisasi, persaingan untuk menyediakan produk dan layanan yang inovatif, mengubah pelanggan dan tuntutan investor telah menjadi latar belakang standar untuk organisasi. Untuk bersaing secara efektif, perusahaan harus terus meningkatkan kinerja mereka dengan mengurangi biaya, meningkatkan kualitas, dan membedakan produk dan layanan mereka.

Organizational Culture Assesment Instrument

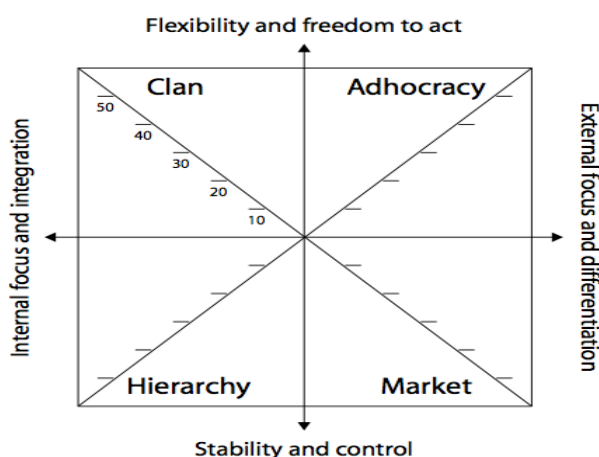
Model penelitian *Organizational Culture Assesment Instrument* (OCAI) yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (2006) merupakan metode penelitian yang dikembangkan dari model *Competing Value Framework* (CVF) dan telah divalidasi untuk menilai suatu kerangka nilai-nilai dalam suatu budaya organisasi. Kerangka ini berakar pada penelitian dalam bidang budaya organisasi dan sejalan dengan kajian kategori budaya, cara berpikir individu, nilai-nilai kelompok, dan bagaimana kelompok memproses informasi yang diperoleh. Model penelitian OCAI memiliki kerangka kerja yang berisi empat tipe

budaya organisasi yaitu budaya klan, budaya adokrasi, budaya pasar dan budaya hirarki.

Model penelitian OCAI mengungkap enam dimensi kunci yang membentuk dasar dari kerangka kerja dalam budaya organisasi yaitu karakteristik budaya yang dominan, kepemimpinan organisasi, manajemen karyawan, perekat organisasi, penekanan strategis dan kriteria untuk sukses. Setiap organisasi memiliki setidaknya campuran dari keempat tipe budaya organisasi. Hasil keanekaragaman budaya tersebut didapatkan melalui suatu kelompok kuesioner yang menitikberatkan kepada perubahan budaya suatu organisasi. Instrumen OCAI ini sendiri telah digunakan dan diujikan pada sepuluh ribu perusahaan diseluruh dunia (Cameron dan Quinn, 2006).

Penerapan model penelitian OCAI

dalam organisasi tidak hanya menghasilkan cerminan kelompok budaya organisasi dan arah organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya, namun bahkan mampu mengidentifikasi elemen-elemen di dalam budaya organisasi yang bertentangan dengan visi dan misi organisasi. Analisis pemetaan budaya dengan metode OCAI ini dapat menghasilkan secara nyata profil budaya saat ini pada setiap jenjang organisasi dan juga profil budaya yang diharapkan dimasa mendatang. Oleh sebab itu, para pengambil keputusan dalam organisasi diharapkan dapat mengetahui seberapa besar *gap* pada organisasi dan tindakan apa yang perlu dilakukan agar perubahan budaya dapat berjalan dan visi dan misi dapat dicapai. Berikut adalah gambar empat tipe budaya yang digunakan dalam model penelitian OCAI.



Gambar 1. Tipe Budaya dalam OCAI

Gambar 1 di atas menunjukkan bahwa *Competing Values Framework* dalam instrumen OCAI terbagi dalam dua poros yaitu vertikal dan horisontal. Poros vertikal menunjukkan kecenderungan stabilitas dan fleksibilitas dan menentukan siapa yang mengambil keputusan dalam organisasi. Kontrol yang kuat oleh manajemen ditunjukkan pada bagian bawah poros vertikal, sementara bagian atas kontrol menunjukkan bahwa karyawan diberi wewenang untuk mengambil keputusan sendiri. Poros horisontal menunjukkan kecenderungan arah organisasi apakah berfokus ke dalam atau ke luar. Pada bagian internal, perhatian utama ada pada organisasi, sedangkan bagian eksternal lebih memberi perhatian utama kepada pelanggan, pemasok

dan pasar. Fokus internal berlaku pada lingkungan kompetisi yang tidak terlalu fokus pelanggan, sebaliknya dalam lingkungan kompetitif dengan kepentingan eksternal memegang peranan penting perhatian lebih kepada pihak luar.

Dimensi Budaya Organisasi

Budaya Klan

Budaya Klan memiliki kecenderungan berbagi nilai organisasi dan tujuan umum yang sama dalam suatu atmosfer kekeluargaan dan saling membantu. Penekanan dalam budaya ini

lebih kepada pengembangan keterlibatan individu dalam suatu kelompok dalam organisasi. Wilkins dan Ouchi (1983) mengatakan bahwa terbentuknya budaya ini merupakan hasil dari sejarah yang panjang dan hubungan yang stabil, stagnansi dan interaksi yang kuat antar anggota. Budaya Klan juga terlihat dari karakteristik lingkungan organisasi yang penuh suasana kekeluargaan. Pemimpin dalam organisasi ini dianggap sebagai mentor dan terkadang sebagai figur orang tua. Ikatan dalam organisasi lebih kepada loyalitas dan tradisi dengan komitmen tinggi. Penekanan organisasi lebih berfokus kepada tujuan jangka panjang dengan nilai kebersamaan dan nilai moral yang diutamakan (Cameron dan Quinn, 2006).

Budaya Adokrasi

Wilkins dan Ouchi (1983) memaparkan bahwa budaya adokrasi cenderung seperti organisasi yang bersifat sementara, dimana jika pekerjaan telah selesai dikerjakan maka kelompok yang dibentuk akan berhenti dengan sendirinya. Budaya ini seringkali tampak pada organisasi dengan orientasi kerja industri kreatif, perfilman, dan teknologi. Karakteristik budaya adokrasi menurut Cameron dan Quinn (2006) memiliki kecenderungan lingkungan organisasi yang dinamis dan berjiwa *entrepreneur*. Anggota di dalamnya lebih senang dengan risiko pekerjaan dengan tipe kepemimpinan yang visioner, inovatif dan senang dengan risiko. Budaya adokrasi memiliki ikatan kelompok kuat dalam hal inovasi dan komitmen dalam melakukan eksperimen tugasnya. Penekanan budaya ini lebih kepada kesiapan setiap anggota kelompok untuk melakukan perubahan dengan cepat dan mencari tantangan baru sehingga tujuan jangka panjangnya mengarah kepada pertumbuhan yang cepat dan menemukan produk atau layanan yang baru.

Budaya Pasar

Berdasarkan konsep awal dari Ouchi (1983) yang mempelajari mengenai sistem kendali pasar dikemukakan bahwa budaya pasar memiliki fokus pada hubungan transaksional dengan lingkungan di luar organisasinya dibanding dengan hubungan

internal. Tujuan utama dari budaya ini adalah mencari sebesar-besarnya keuntungan melalui kompetisi pasar. Hasil dari kepemimpinan dalam orientasi budaya ini adalah pemimpin yang mengarahkan untuk berkompetisi dan berproduksi, dengan tipe keras dan banyak menuntut. Tujuan utama jangka panjang perusahaan lebih kepada mencapai target dan memenangkan kompetisi (Cameron dan Quinn, 2006).

Budaya Hirarki

Budaya hirarki memiliki struktur organisasi yang jelas, peraturan standar, prosedur baku dengan kendali yang ketat dan tugas dan tanggung jawab yang jelas pula. Konsep ini serupa dengan konsep "birokrasi" oleh Webber (1947) yang dianggap sesuai dengan manajemen organisasi modern. Budaya hirarki memiliki karakteristik formal dan terstruktur. Prosedur secara jelas mengatur anggota di dalamnya. Pemimpin dianggap sangat efektif dan merupakan coordinator yang baik. Stabilitas organisasi menjadi penting sebagai tujuan jangka panjang sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang diterapkan.

Elemen Penilaian dalam Budaya Organisasi

Instrumen penilaian OCAI ini sesuai untuk menentukan perubahan budaya mana yang akan ditargetkan oleh organisasi. Instrumen OCAI merupakan penyederhanaan elemen penelitian dari 39 item penilaian oleh Campbell (1974) dalam Quinn dan Rohrbaugh (1983). Karena dalam suatu organisasi banyak ditemukan budaya yang berbeda baik budaya inti maupun sub budaya, maka penyederhanaan dilakukan oleh Cameron dan Quinn (2006) menjadi dua dimensi yaitu *content dimension* dan *pattern dimension*, keduanya kemudian dijabarkan ke dalam suatu kerangka yaitu *Competing Value Framework* dengan enam dimensi kunci pengukuran sebagai berikut:

1. Karakteristik Dominan, yaitu bagaimana penilaian organisasi secara keseluruhan.
2. Gaya Kepemimpinan, yaitu cara dan pendekatan kepemimpinan dalam organisasi.
3. Manajemen Karyawan, yaitu gaya yang menjadi ciri khas bagaimana karyawan

- diperlakukan dalam lingkungan kerja.
4. Perikat Hubungan Organisasi, yaitu suatu bentuk mekanisme yang mengikat anggota organisasi secara bersama-sama.
 5. Penekanan Strategis, yaitu mendefinisikan hal apa yang menjadi pendorong strategi organisasi.
 6. Kriteria Keberhasilan, yaitu bagaimana suatu organisasi mendefinisikan keberhasilan dan bagaimana kesuksesan tersebut dihargai.

METODA PENELITIAN

The Competing Values Framework

Metode penelitian OCAI ini menggunakan *the competing values framework* yang berfungsi dalam mendiagnosis dan menginisiasi perubahan budaya suatu organisasi. Setiap atribut yang ada direfleksikan dalam empat kategori budaya yang mendasari gaya manajemen, rencana strategis, iklim, sistem *reward*, sarana pengikat hingga kepemimpinan dan nilai dasar organisasi (Cameron dan Quinn, 2006). Penggunaan metode *competing values framework* ini dikarenakan konsep ini mampu untuk memberikan gambaran mengenai tipe budaya dalam suatu organisasi dan juga perubahan budaya apa yang perlu dilakukan oleh suatu organisasi. Penelitian ini menggunakan survei dengan metode penelitian deskriptif. Tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk memberikan penjelasan mengenai fakta dalam suatu populasi atau cakupan daerah tertentu secara sistematis, faktual dan akurat.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan deskripsi yang menyeluruh mengenai profil budaya organisasi menggunakan model penelitian *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) pada sebuah perusahaan jasa pariwisata di Yogyakarta. Responden dalam penelitian ini adalah direksi, manajemen dan karyawan pada sebuah perusahaan jasa pariwisata di Yogyakarta yang memiliki jabatan yang dikelompokkan dalam jabatan struktural dan fungsional dengan jumlah responden 20 orang. Dalam pengumpulan datanya penelitian ini menggunakan kuesioner OCAI. Kuesioner yang digunakan ini merupakan kuesioner yang

digunakan dari penelitian oleh Cameron dan Quinn (2006).

Validitas OCAI

Seperti sudah dibahas sebelumnya, tujuan dari OCAI adalah untuk menilai enam dimensi kunci dalam suatu budaya organisasi. Dalam menyelesaikan instrumen OCAI tersebut, responden diminta memberikan gambaran nyata dari pengalaman mengenai operasional organisasi dan nilai-nilai yang menjadi ciri khas di dalamnya. Cameron dan Quinn (2006) menyatakan bahwa dilakukan uji lanjutan untuk mengonfirmasi validitas dan reliabilitas OCAI dan tidak ditemukan hasil yang kontradiktif dari uji yang dilakukan yaitu ditemukan dampak signifikan dari pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku individu.

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa formulir survei OCAI yang berisi pernyataan dari enam dimensi kunci tersebut di atas. Setiap dimensi memiliki empat item alternatif pernyataan. Pernyataan dibagi menjadi dua bagian, yaitu bagian pernyataan budaya sekarang (*now*) dan bagian budaya yang diharapkan dimasa depan (*preferred*). Masing-masing subyek penelitian diminta untuk memberikan penilaian pada setiap pernyataan dengan memberikan skor antara 1-100 dengan jumlah tiap poin maksimal yaitu 100, penilaian ini dikenal sebagai *ipsative rating scale* (Cameron dan Quinn, 2006). Total 100 poin di antara empat alternatif ini dibagi tergantung pada sejauh mana setiap alternatif item pernyataan menyerupai budaya organisasi yang dialami secara nyata oleh responden sendiri. Responden dapat memberikan jumlah yang lebih tinggi pada poin alternatif yang paling serupa dengan budaya organisasinya. Tidak ada jawaban benar atau salah untuk pernyataan tersebut, karena tidak ada budaya yang benar atau salah (Cameron dan Quinn, 2006). Setiap organisasi kemungkinan besar akan menunjukkan suatu kelompok tanggapan yang berbeda. Oleh karena itu, dalam mendiagnosis semua item pernyataan harus dilakukan dengan seakurat dan setepat mungkin.

Focus Group Discussion

Focus Group Discussion (FGD)

merupakan diskusi kelompok dilakukan dalam penelitian ini untuk mengonfirmasi temuan yang didapatkan dari pengisian formulir OCAI. FGD merupakan teknik pengumpulan data kualitatif dengan cara diskusi dengan pengarahan oleh moderator atau fasilitator dengan topik tertentu. Tujuan dari FGD tersebut adalah mengumpulkan informasi, kebutuhan dan sudut pandang dan pengalaman peserta diskusi dengan bantuan fasilitator (Paramita dan Kristiana, 2013). Dalam diskusi tersebut juga diupayakan untuk mencari kesamaan dan atau perbedaan yang mencolok dalam perusahaan tersebut, dan jika diperlukan adanya perubahan maka akan dirancang suatu agenda untuk dibahas bersama lebih lanjut sesuai dengan mekanisme yang ada di perusahaan tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran penting budaya organisasi adalah menjadi kunci utama kesuksesan suatu organisasi. Dampak jangka panjang dari budaya organisasi yang kuat adalah pencapaian tujuan yang efektif. Robbins et al (2013) mengatakan bahwa sebagai nilai-nilai dominan, budaya organisasi perlu disebarluaskan dan dijadikan filosofi kerja anggotanya dan menjadi panduan bagi penentuan kebijakan, pengambilan keputusan organisasi dan pengelolaan karyawan serta konsumen. Budaya Organisasi biasanya terbentuk berawal dari visi misi yang ada pada sebuah organisasi.

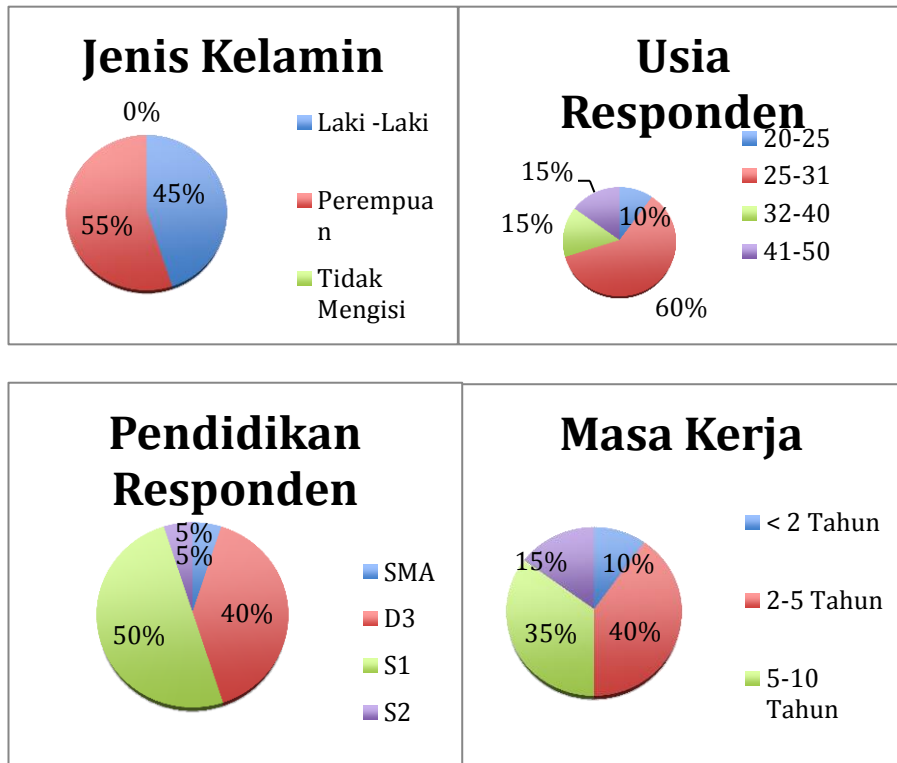
Penelitian ini dilakukan pada sebuah organisasi jasa pariwisata di Yogyakarta yang berdiri pada tahun 2003. Perusahaan tersebut bergerak dibidang jasa perjalanan wisata, penyediaan tiket pesawat dan transportasi lainnya dan usaha penginapan yang berada dalam satu payung usaha. Mayoritas responden telah bekerja lebih dari lima tahun diperusahaan tersebut dan mengetahui serta mengalami proses perubahan dari mulai kebijakan, manajemen hingga perubahan kepemilikan usaha, hal tersebut memberikan pemahaman budaya yang ada dalam

perusahaan. Berdasarkan hasil dari wawancara dan diskusi grup kepada semua responden diketahui bahwa perusahaan tersebut adalah bisnis keluarga yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) dan dipimpin oleh anggota keluarga dari pemilik. Perusahaan tersebut telah mengalami 3 kali perubahan struktur perusahaan dan juga komposisi kepemilikan dalam lima tahun terakhir.

Budaya yang ada dalam organisasi cenderung tidak terlalu banyak perubahan karena peranan anggota keluarga pemilik cukup besar walaupun ada perubahan struktur manajemen. Tingkat *turnover* karyawan diperusahaan ini tidak terlalu tinggi untuk tingkat *supervisor* hingga manajer, namun untuk tingkat staf dikatakan bahwa cukup banyak perubahan dalam kurun 5 tahun terakhir, menurut diskusi grup hal tersebut dikarenakan faktor prestasi karyawan yang kurang baik. Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan responden dari perusahaan sesuai dengan posisi yang ada diperusahaan kemudian dilakukan proses wawancara dalam suatu kelompok kecil. Penjelasan mengenai budaya saat ini dan masa depan diberikan dan responden diberi waktu untuk mengisi sesuai dengan ketentuan yang ada kemudian hasil penilaian dibahas bersama untuk mendapatkan kesepakatan kelompok tersebut.

Karakteristik Responden

Berdasarkan data responden di atas dapat diketahui bahwa karyawan dari perusahaan tersebut didominasi oleh perempuan dan usia mayoritas antara 25 – 31 tahun dengan lama kerja lebih dari 5 tahun. Tingkat pendidikan responden terlihat bahwa mayoritas berpendidikan tinggi dari diploma hingga pasca sarjana. Kelompok responden tersebut menunjukkan adanya variasi dari golongan responden yang telah mengalami beberapa kali perubahan manajemen dari perusahaan tersebut sehingga termasuk kelompok yang mengalami perubahan budaya organisasi.



Gambar 2. Grafik Jenis Kelamin dan Usia Responde

Hasil Intrepretasi Budaya

Budaya Dominan

Dalam penelitian ini dominasi dari suatu budaya ditentukan dari penilaian yang diberikan oleh responden berdasarkan keadaan sebenarnya yang paling serupa dengan dimensi penelitian, baik kondisi yang dialami pada saat ini atau *now* atau kondisi yang diharapkan dalam waktu lima tahun mendatang atau *preffered*. Semakin besar nilai yang diberikan dapat menunjukkan semakin dominannya tipe

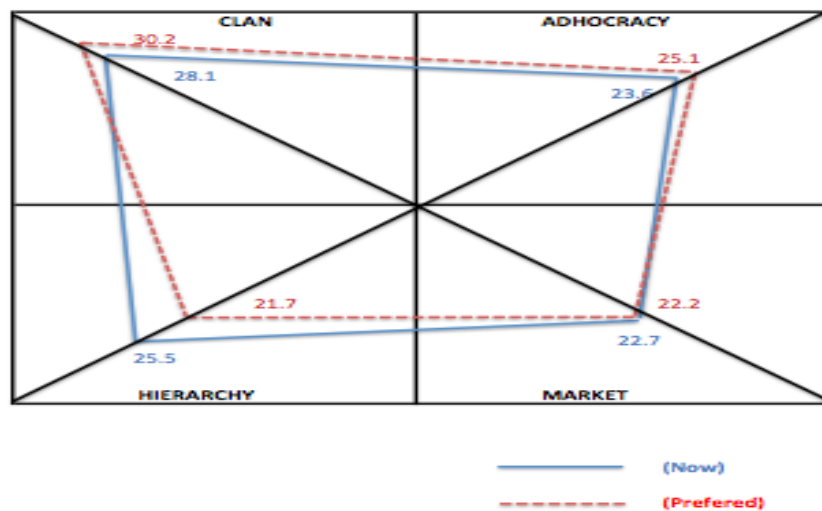
suatu budaya tertentu. Penelitian menunjukkan bahwa budaya yang kuat juga menunjukkan homogenitas usaha dari anggotanya, kejelasan arah organisasi dan lingkungan organisasi yang ada di dalamnya. Sejah mana perusahaan membutuhkan budaya yang kuat dan homogen seringkali bergantung faktor lingkungan: seperti kompleksitas lingkungan kerja dan seberapa fleksibel respon organisasi terhadap perubahan. Tabel 4.2 berikut menampilkan rangkuman hasil penilaian pada penelitian ini.

Tabel 1. Hasil Penilaian OCAI

Now	Avg	Prefered	Avg	Naik/Turun
Budaya Klan	28.1	Budaya Klan	30.2	↑
Budaya Hirarki	25.5	Budaya Hirarki	21.7	↓
Budaya Adokrasi	23.6	Budaya Adokrasi	25.1	↑
Budaya Pasar	22.7	Budaya Pasar	22.2	↓

Dalam penelitian ini corak karakteristik budaya dominan yang muncul pada kondisi sekarang atau *now* adalah budaya klan dengan nilai rata-rata 28.1, kemudian budaya hirarki dengan nilai 25.5 ada pada urutan kedua dan urutan ke tiga adalah budaya adokrasi sebesar 23.6 dan yang terakhir adalah budaya pasar dengan nilai 22.7. Sedangkan untuk corak dominan dari penilaian budaya yang diharapkan untuk masa lima tahun mendatang atau *preffered* adalah budaya klan dengan nilai rata-rata 30.2, kemudian pada urutan kedua adalah budaya adokrasi dengan

nilai 25.1 dan budaya pasar sebesar 22.2 dan yang terakhir adalah budaya hirarki dengan nilai 21.7. Berdasarkan hasil penilaian tersebut didapatkan peta penilaian budaya organisasi yang digambarkan pada tabel di bawah ini. Kecenderungan adanya peningkatan preferensi budaya terlihat pada budaya klan dan adokrasi, sedangkan budaya hirarki mengalami penurunan dan pada budaya pasar mengalami penurunan kecil. Penggambaran peta hasil penilaian ini bertujuan untuk memudahkan interpretasi temuan dan menunjukkan *gap* pada masing-masing tipe budaya.



Gambar 3. Peta Hasil Penilaian Budaya Organisasi

Berdasarkan hasil penilaian dan proses diskusi grup diketahui bahwa kecenderungan corak budaya klan di perusahaan tersebut terlihat dari kepemimpinan yang dominan dari pemilik usaha dan keluarganya dalam menanamkan nilai perusahaan dari awal pembentukan perusahaan. Sejak awal tahun pendiriannya, perusahaan ini selalu menyertakan anggota keluarga pemilik ke dalam struktur perusahaan pada tingkatan manajer atau direksi untuk mempermudah komunikasi, walaupun tidak mendominasi. Komunikasi antara pemilik dan karyawan juga sangat terbuka dan dekat sehingga timbul budaya kedekatan secara kekeluargaan. Namun demikian dikatakan juga bahwa muncul kesulitan dalam penerapan sistem *reward* dan *punishment* dalam perusahaan tersebut. Budaya klan juga terlihat dari lama kerja karyawan yang lebih dari 10 tahun dan

telah menduduki posisi fungsional serta telah bekerja bersama dalam waktu yang cukup lama sejak dari posisi dasar. Kebijakan dan pengambilan keputusan mengenai karyawan juga seringkali didasari oleh faktor kekeluargaan, karena karyawan dianggap memiliki loyalitas dan berpartisipasi aktif dalam perkembangan perusahaan maka pemilik perusahaan seringkali mempertimbangan masukan karyawan senior dalam pengambilan keputusan.

Budaya hirarki di perusahaan ini ditunjukkan dari struktur organisasi yang cukup berjenjang dari tingkat staf, supervisor, manajer dan direksi, walaupun perusahaan ini termasuk usaha kecil namun struktur organisasinya cukup kompleks. Proses monitoring dari pemilik terlihat dari penerapan peraturan dan kebijakan perusahaan yang tertuang secara tertulis dalam dokumen resmi,

demikian juga standar operasional prosedur karyawan diberikan dan ditandatangani oleh masing-masing karyawan sebagai bentuk komitmen dalam menaati peraturan yang berlaku. Proses yang berkaitan dengan sumber daya manusia juga harus dengan persetujuan dan diketahui oleh pimpinan perusahaan dan jika ada persoalan tertentu, tidak jarang direksi ikut serta dalam pertemuan dan memberikan saran atas pengambilan keputusan perusahaan. Perusahaan melihat bahwa ketertiban dalam bekerja memberikan stabilitas yang baik bagi kegiatan harian perusahaan, mengingat ukuran perusahaan yang tidak terlalu besar.

Budaya adokrasi dan budaya pasar di perusahaan ini menduduki urutan ketiga dan keempat secara berurutan. Namun demikian, jika dilihat dari hasil penilaian menunjukkan hasil yang tidak jauh berbeda dengan budaya hirarki. Hal tersebut terlihat dari jenis pelayanan yang ditawarkan kepada pelanggannya adalah pelayanan khusus atau spesialisasi yaitu suatu program pertemuan skala besar atau program wisata kelompok perusahaan yang sifatnya per program, hal tersebut membutuhkan adanya pembentukan tim yang berbeda-beda pada setiap kegiatan tergantung pada kebutuhan dan besar kecilnya dari program yang dilakukan, hal itulah yang membuat adanya budaya adokrasi yang cukup terlihat pada perusahaan ini. Untuk budaya pasar dalam perusahaan ini dikonfirmasi bahwa posisi perusahaan di pasar pariwisata di Yogyakarta mengalami fluktuasi karena adanya beberapa pergantian manajemen yang membuat perusahaan mengalami kesulitan dalam menentukan fokus strategi. Lebih lanjut dikatakan bahwa persaingan usaha sejenis dengan basis *online* memberikan tekanan yang besar pada usaha pariwisata konvensional bahkan bagi usaha di daerah wisata seperti Yogyakarta. Walaupun demikian, perusahaan belum memiliki strategi khusus untuk memenangkan kompetisi namun sekedar menggunakan pendekatan pemasaran konvensional dan jaringan yang dimiliki perusahaan. Hal tersebut membuat posisi persaingan perusahaan di pasar pariwisata khususnya di Yogyakarta masih belum menunjukkan peningkatan signifikan.

Perbedaan Preferensi Budaya

Adanya perbedaan corak budaya yang ada dalam perusahaan ini sangat dipengaruhi oleh perbedaan penilaian setiap responden dari berbagai tingkat yang ada dalam perusahaan tersebut mulai staf, supervisor, manajer hingga direksi. Kondisi lingkungan perusahaan dari awal berdiri hingga saat ini memberikan pengalaman yang bervariasi bagi setiap responden. Responden dengan masa kerja yang relatif lebih lama memiliki pengalaman perubahan budaya yang lebih bervariasi. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan corak budaya masa kini atau *now* dengan budaya yang diharapkan dalam 5 tahun mendatang atau *preferred*.

Perbedaan preferensi budaya terlihat pada ke empat tipe budayanya, pertama, budaya klan diharapkan adanya peningkatan dalam 5 tahun ke depan dengan perbedaan sebesar 2.1 poin. Preferensi ini meningkat karena ada kecenderungan bahwa karyawan di perusahaan ini menilai bahwa hubungan yang intens dan berkelanjutan antar karyawan dan dengan pemilik lebih memberikan keuntungan dan kepastian masa depan perusahaan dan hal tersebut dianggap penting untuk dipertahankan. Kedua, budaya hirarki menunjukkan preferensi penurunan sebesar 3.8 poin. Penurunan tersebut sesuai dengan harapan responden akan peningkatan kedekatan atau relasi kekeluargaan dalam perusahaan dengan adanya struktur perusahaan yang lebih landai, sehingga alur pengambilan keputusan lebih singkat dan arus informasi menjadi lebih jelas dan tidak ada simpang siur informasi. Dimungkinkan juga ada pengaruh ukuran perusahaan yang tidak besar sehingga menyebabkan responden ingin untuk lebih menerapkan budaya yang informal. Budaya adokrasi di perusahaan ini juga diharapkan adanya peningkatan yaitu sebanyak 1.5 poin, yang didorong oleh harapan untuk semakin bisa bersaing secara inovatif melalui pasar *online* dan memberikan inovasi produk serta layanan yang baru bagi konsumen. Dikonfirmasi dalam diskusi grup bahwa perusahaan sedang merancang strategi dan inovasi berbasis *online* dan memperbaiki infrastruktur internal perusahaannya. Menarik untuk diperhatikan dari hasil penilaian preferensi budaya pasar terlihat bahwa walaupun didapatkan informasi bahwa ada tekanan dari pasar persaingan usaha, preferensi

budaya pasar cenderung menunjukkan sedikit penurunan sebesar 0.5 poin, penurunan tersebut dianggap suatu yang berlawanan dengan kondisi pasar yang sulit namun tidak terlihat adanya agresifitas usaha dan dorongan untuk lebih berkompetisi dalam persaingan usaha. Perbedaan gap dimensi antar preferensi tersebutlah yang nantinya dapat dijadikan dasar pertimbangan implementasi strategi perubahan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis pemetaan budaya organisasi dengan metode *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* tersebut dapat disimpulkan bahwa profil budaya dalam perusahaan penyedia jasa pariwisata tersebut saat ini memiliki kecenderungan corak budaya klan yang sangat tinggi dan budaya hirarki yang cukup dominan. Sedangkan untuk budaya yang diharapkan dalam 5 tahun ke depan menunjukkan adanya corak kecenderungan budaya klan yang meningkat dan juga budaya adokrasi yang diharapkan meningkat. Terdapat perbedaan atau temuan yang berlawanan pada budaya pasar antara masa sekarang dan masa mendatang walaupun dikatakan bahwa perusahaan mengalami kesulitan dalam persaingan usaha namun preferensi budaya pasar pada 5 tahun mendatang cenderung menunjukkan sedikit penurunan. Sedangkan budaya adokrasi menjadi budaya yang diharapkan meningkat dalam 5 tahun mendatang sehingga perusahaan menjadi lebih inovatif dan semakin berani mengambil risiko. Dari hasil wawancara dan diskusi juga disimpulkan bahwa tingginya corak budaya klan lebih dipengaruhi oleh faktor kepemilikan usaha oleh keluarga dan jenjang karir yang cukup panjang sehingga banyak karyawan yang memiliki masa kerja yang panjang menciptakan situasi kerja yang bercorak kekeluargaan.

Penelitian ini merupakan proses diagnosa budaya dalam perusahaan jasa pariwisata yang berada pada lingkungan industri yang dinamis dan sangat ketat, oleh karena itu diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi inisiasi perubahan budaya perusahaan kedepannya. Perlu adanya diskusi lebih mendalam oleh semua *stakeholder* internal perusahaan untuk membahas lebih

lanjut konsekuensi apa yang timbul dari hasil diagnosa budaya ini, dan tindakan apakah yang harus dilakukan untuk masa depan, sehingga ada kesesuaian strategi perubahan perusahaan. Perlu adanya langkah-langkah tertentu berdasarkan hasil temuan penelitian ini, apakah akan mengikuti secara menyeluruh atau ada penyesuaian berdasarkan pertimbangan perusahaan. Lebih lanjut, perusahaan perlu menyosialisasikan hasil penelitian ini agar para karyawan dapat mengetahui secara rinci budaya yang ada dalam perusahaan tersebut sehingga ketika ditemukan perbedaan antar bagian dalam perusahaan akan lebih mudah dilakukan diskusi dan penyelesaian masalah.

Dari sudut pandang sumber daya manusia, jika perusahaan akan memutuskan untuk melakukan perubahan budaya maka perlu disiapkan peningkatan kompetensi dari semua pihak dalam perusahaan agar dapat berkontribusi dalam perubahan budaya yang diharapkan. Setiap anggota perusahaan diharapkan dapat memiliki kompetensi sesuai dengan tugas pekerjaannya dan mampu berubah sesuai dengan budaya yang diharapkan perusahaan, karena menurut Cameron dan Quinn (2006) individu dalam perusahaannlah yang menentukan berhasil tidaknya perubahan budaya tersebut. Akhirnya, perusahaan perlu menjaga komunikasi antar bagian dalam perusahaan baik vertikal maupun horisontal untuk memastikan budaya yang dianggap sesuai bagi perusahaan dapat dipertahankan dan budaya yang kurang sesuai dapat diminimalkan coraknya. Penelitian ini dilakukan di daerah dengan tingkat persaingan usaha pariwisata yang ketat dan mayoritas pengusaha lokal di Yogyakarta didominasi oleh perusahaan dengan latar belakang kepemilikan keluarga ataupun *joint venture*. Walaupun hasil penelitian ini merupakan gambaran dari satu kondisi perusahaan tertentu namun bagi pelaku industri di bidang usaha yang sama dapat menjadikan temuan tersebut sebagai referensi dan bahkan menjadi salah satu pertimbangan dalam menentukan strategi di masa depan. Pelaku usaha dalam bidang yang sama juga dirasa perlu untuk menyusun rancangan strategi perubahan budaya mengingat persaingan pasar pariwisata baik lokal di Yogyakarta atau nasional semakin ketat.

Penelitian selanjutnya dengan menggunakan metode OCAI ini harus menyesuaikan jenis perusahaan yang akan diteliti dan memilih perusahaan dari industri yang berbeda, dengan skala yang lebih besar, sehingga dapat dilihat potret corak budaya dari

DAFTAR REFERENSI

- Cameron, K.S. and Quinn, R.E., 2006. *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Chang, W.J. and Chun Huang, T., 2005. "Relationship Between Strategic Human Resource Management And Firm Performance: A Contingency Perspective". *International Journal of Manpower*, 26 (5), pp.434-449.
- Daft, R., 2006. *Organization Theory And Design*. Cengage learning.
- Dreher, G.F. and Dougherty, T.W. 2001. *Human Resource Strategy: A Behavioral Perspective For The General Manager*. Richard d Irwin.
- Huselid, M.A. and Becker, B.E.1996. "Methodological Issues In Cross Sectional And Panel Estimates Of The Human Resource Firm Performance Link". *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 35(3), pp.400-422.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L.1992. *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Paramita dan Kristiana. 2013..Teknik *Focus Group Discussion* dalam penelitian Kualitatif. *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*, 16 (2): 2013.
- Pfeffer, J.,1998. Seven Practices Of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2): 96-124.
- Quinn, R.E. and Rohrbaugh, J., 1983. "A Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach To Organizational Analysis". *Management Science*, 29(3):363-377.
- Robbins, S., Judge, T.A., Millett, B. and Boyle, M., 2013: *Organizational Behavior*. Pearson Higher Education.
- Saayman, M., 1998. The Impact Of Globalisation On Tourism In Africa. *In World Leisure and Recreation Conference*. Sao Paulo, Brazil: 26-30.
- Suderman, J., 2012."Using the organizational cultural assessment (OCAI) as a tool for new team development". *Journal of Practical Consulting*, 4(1), pp.52-58.
- Tematik Pembangunan Kota Yogyakarta. 2008. Terwujudnya Kota Yogyakarta Sebagai Kota Pariwisata Berbasis Budaya Dengan Keragaman Atraksi Dan Daya Tarik Wisata, [Http://Pariwisata.Jogjakota.Go.Id/Index/Extra.Detail/1838](http://Pariwisata.Jogjakota.Go.Id/Index/Extra.Detail/1838) [Diakses 7 Februari 2016]
- Venkatraman, N.1989. "The Concept Of Fit In Strategy Research: Toward Verbal And Statistical Correspondence". *Academy of management review*, 14(3): 423-444.
- Wilkins, A.L. and Ouchi, W.G.1983. Efficient cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative science quarterly*. 468-481.
- Yu, T. and Wu, N. 2009. "A Review Of Study On The Competing Values Framework". *International Journal of Business and Management*, 4(7), p.37.